

**KEPEMIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR,
KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA GURU: SATU KAJIAN
PERBANDINGAN DAN HUBUNGAN ANTARA SEKOLAH
BERKESAN DENGAN SEKOLAH KURANG BERKESAN**

HAJI MOHD NOR BIN JAAFAR

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA
2004**

**KEPEMIMPINAN PENGAJARAN GURU BESAR, KOMITMEN DAN
KEPUASAN KERJA GURU: SATU KAJIAN PERBANDINGAN DAN
HUBUNGAN ANTARA SEKOLAH BERKESAN DENGAN
SEKOLAH KURANG BERKESAN**

Oleh

HAJI MOHD NOR BIN JAAFAR

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi
keperluan bagi Ijazah Doktor Falsafah**

Jun 2004

JADUAL KANDUNGAN

	HALAMAN
PENGHARGAAN	ii
JADUAL KANDUNGAN	iii
SENARAI LAMPIRAN	xii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xviii
ABSTRAK	ixx
ABSTRACT	xxi

BAB SATU : PENGENALAN

1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Tujuan Penyelidikan	8
1.4 Persoalan Penyelidikan	8
1.5 Hipotesis Kajian	9
1.6 Kepentingan Kajian	10
1.7 Konsep Kepemimpinan	12
1.8 Konsep Kepemimpinan Pengajaran	16
1.9 Definisi Operasioanal Kajian	19
1.9.1 Sekolah Rendah Luar Bandar dan Bandar	19
1.9.2 Guru Besar dan Pengetua	21
1.9.3 Sekolah Berkesan	22
1.9.4 Sekolah Kurang Berkesan	23
1.9.5 Komitmen Kerja Guru	23
1.9.6 Kepuasan Kerja Guru	23

1.9.7 Merangka Matlamat Sekolah	23
1.9.8 Memperjelaskan Matlamat Sekolah	24
1.9.9 Menyelia Dan Menilai Pengajaran	24
1.9.10 Menyelaraskan Kurikulum	25
1.9.11 Pemantauan Kemajuan Akademik Pelajar	25
1.9.12 Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	26
1.9.13 Selalu Kelihatan Di Kawasan Sekolah	26
1.9.14 Insentif Kepada Guru	27
1.9.15 Menggalakkan Peningkatan Profesional	27
1.9.16 Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar	28
1.10 Batasan Kajian	28

BAB DUA : TINJAUAN LITERATUR

2.0 Pengenalan	30
2.1 Penjelasan Am Mengenai Konsep Sekolah Berkesan	33
2.2 Teori Sekolah Berkesan	35
2.2.1 Teori Jangkaan	35
2.2.2 Teori Produktiviti Pendidikan	36
2.3 Model Sekolah Berkesan	37
2.3.1 Model Matlamat	38
2.3.2 Model Sumber “ Input”	38
2.3.3 Model Proses	39
2.3.4 Model Kepuasan	40
2.3.5 Model Kesahan	40
2.3.6 Model Ketidakberkesanan	41
2.3.7 Model Pembelajaran Organisasi	41

2.3.8	Model Kualiti Pengurusan Menyeluruh	41
2.3.9	Sumbangan Model terhadap Kajian	42
2.4	Faktor-faktor Penentu Keberkesanan Sekolah	43
2.5	Kesimpulan	50
2.5.1	Kepemimpinan Pengetua	52
2.5.2	Kepemimpinan Pengrtua Dalam Pentadbiran	56
2.5.3	Kepemimpinan Pengetua Dalam Pengajaran	62
2.5.4	Kajian Awal Tentang Kepemimpinan Pengajaran	65
2.5.5	Peranan Kepemimpinan Pengajaran Untuk Memajukan Proses Pengajaran	70
2.5.6	Kepemimpinan Pengajaran dan Pencapaian Pelajar	79
2.6	Iklim Sekolah	82
2.5.1	Konsep Iklim Sekolah	82
2.5.2	Kepentingan Iklim Sekolah	84
2.7	Faktor Tingkah Laku Guru	96
2.7.1	Tingkah Laku Guru Di Sekolah Berkesan	97
2.8	Penglibatan Ibu Bapa	109
2.8.1	Peranan Persatuan Ibu Bapa Guru	110
2.9	Kesimpulan	111
 BAB TIGA : KERANGKA TEORI KAJIAN		
3.1	Rangka Bidang Teori	114
3.2	Model Teori Kepemimpinan Pengajaran	120
3.3	Kerangka Konseptual Kajian Ini	132

BAB EMPAT : METODOLOGI KAJIAN

4.0 Pengenalan	136
4.1 Reka Bentuk Kajian	136
4.2 Alat Ukur Kajian	137
4.2.1 Kepemimpinan Pengajaran	138
4.2.2 Komitmen Kerja Guru	143
4.2.3 Alat Ukur Kepuasan Kerja Guru	145
4.3 Persampelan Kajian	146
4.3.1 Populasi Sekolah	146
4.3.2 Populasi Guru	147
4.3.3 Sampel Sekolah	148
4.3.4 Sampel Guru	148
4.3.5 Kaedah Persampelan Sekolah Kurang Berkesan	149
4.4 Prosedur Kajian	150
4.4.1 Kaedah Tinjauan	150
4.5 Kajian Rintis	150
4.5.1 Keputusan Analisis Kebolehpercayaan Alat Ukur	150
4.6 Ringkasan Analisis Data	152

BAB LIMA: DAPATAN KAJIAN

5.0 Pendahuluan	154
5.1 Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Ukur	155
5.1.1 Analisis Faktor Alat Ukur kepemimpinan Pengajaran	155
5.1.2 Analisis Faktor Alat Ukur Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru	160
5.1.2.1 Alat Ukur Komitemn	160

5.1.2.2 Alat Ukur Kepuasan Kerja	163
5.2 Analisis Ujian kebolehpercayaan	165
5.3 Perbandingan Tingkah laku Kepemimpinan Pengajaran Guru besar Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	167
5.3.1 Pengujian Hipotesis 1	169
5.4 Perbezaan Komitmen Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	172
5.4.1 Pengujian Hipotesis 2	174
5.5. Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	175
5.5.1 Pengujian Hipotesis 3	177
5.6 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Berkesan	178
5.7 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Berkesan	179
5.8 Hubungan AntaraTingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Berkesan	179
5.9 Hubungan Antara Tingkah laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Berkesan	180
5.10 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah berkesan	181
5.11 Hubungan Antara Subskala Tingkah laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Subskala Komitmen di Sekolah Berkesan	181
5.12 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Berkesan	182
5.13 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Berkesan	183
5.14 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	184
5.15 Hubungan Antara Subskala Komitmen Kerja Guru Dengan Sub Skala Kepuasan Kerja guru Di Sekolah Berkesan.	184

5.16 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan	185
5.17 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan	185
5.18 Hubungan Antara Tingkah laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan	186
5.19 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Sub Skala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	186
5.20 Hubungan Antara Subskala Tingkah laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	187
5.21 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan	187
5.22 Hubungan Antara Sub Skala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan subskla Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	188
5.23 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan guru besar Dengan Kepuasan Kerja guru di Sekolah Kurang Berkesan	189
5.24 Hubungan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan.	189
5.25 Hubungan Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan pengajaran Guru besar Dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	190
5.26 Hubungan Antara Komitmen Kerja Dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	191
5.27 Hubungan Antara Subskala Komitmen Kerja Guru Dengan Subskala Subskala Kepuasan Kerja Guru	191
5.28 Perbandingan Hubungan Tingkah laku Kepemimpinan pengajaran Dengan Komitmen Kerja Guru Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah kurang Berkesan.	192
5.29 Perbandingan Hubungan Tingkah laku Kepemimpinan pengajaran Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah kurang Berkesan.	193

5.30 Perbandingan Hubungan Sub Skala Tingkah laku Kepemimpinan pengajaran Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah kurang Berkesan.	194
5.31 Perbandingan Hubungan Tingkah laku Kepemimpinan pengajaran Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah kurang Berkesan.	195
5.32 Perbandingan Hubungan Sub Skala Tingkah laku Kepemimpinan pengajaran Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah kurang Berkesan.	197
5.33 Perbandingan Hubungan Tingkah laku Kepemimpinan pengajaran Dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah kurang Berkesan.	198
5.34 Perbandingan Hubungan komitmen Dengan Kepuasan kerja Guru Antara Sekolah Berkesan Dengan sekolah Kurang Berkesan	200
5.35 Mengenalpasti Kombinasi Subskala Kepemimpinan Pengajaran Sebagai Peramal Untuk Mengesan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Berkesan	200
5.36 Mengenalpasti Kombinasi Subskala Kepemimpinan Pengajaran Sebagai Peramal Untuk Mengesan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	204
5.37 Mengenalpasti Kombinasi Subskala Kepemimpinan Pengajaran Sebagai Peramal Untuk Mengesan Komitmen Kerja dan Subskala Komitmen kerja Guru di Sekolah Berkesan	206
5.38 Mengenalpasti Kombinasi Subskala Kepemimpinan Pengajaran Sebagai Peramal Untuk Mengesan Kepuasan Kerja dan Subskala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	208
5.39 Perbandingan Kombinasi Subskala Kepemimpinan Pengajaran Sebagai Peramal Yang Paling Berpengaruh Untuk Mengesan Komitmen, Subskala Komitmen, Kepuasan Dan Subskala Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	211
5.40 Rumusan	212

BAB ENAM : PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

6.1 Pengenalan	214
6.2 Ringkasan Kaedah Kajian	214

6.3	Dapatan Kajian Perbandingan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah kurang Berkesan	215
6.4	Dapatan Kajian Hubungan Antara Kepemimpinan Pengajaran Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru	216
6.5	Dapatan Kajian Hubungan Antara Kepemimpinan Pengajaran Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	217
6.6	Perbincangan	218
6.6.1	Perbandingan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	218
6.6.2	Perbandingan Pelaksanaan Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Antara sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	219
6.6.2.1	Visi	219
6.6.2.2	Insentif	220
6.6.2.3	Kelihatan	221
6.6.2.4	Pemantauan	222
6.6.3	Perbandingan Komitmen Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	223
6.6.4	Perbandingan kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	224
6.6.5	Perbandingan Hubungan Antara Tingkah laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	225
6.6.6	Mengenalpasti Perbezaan Kombinasi Subskala Kepemimpinan Pengajaran Sebagai Peramal Untuk Mengesan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan dan di Sekolah Kurang Berkesan	226
6.6.7	Mengenalpasti Perbezaan Kombinasi Subskala Kepemimpinan Pengajaran Sebagai Peramal Untuk Mengesan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan dan di Sekolah Kurang Berkesan	227
6.7	Sumbangan Kajian Kepada Teori	228
6.8	Sumbangan Kajian Dalam Bidang Pengurusan Pendidikan	229

6.9 Bidang dan Batasan Kajian	230
6.10 Implikasi Kajian	231
6.11 Cadangan Untuk Kajian Masa Hadapan	233
6.12 Rumusan	234
BAHAN RUJUKAN	236

SENARAI JADUAL

HALAMAN

Jadual 3.1.1	Ciri-Ciri Sekolah Berkesan	119
Jadual 4.2.1.1	Dimensi Alat Ukur Kepemimpinan Pengajaran	142
Jadual 4.2.1.2	Subskala, Nombor Item, Bilangan Item dan Contoh Item Alat Ukur Kepemimpinan Pengajaran	142
Jadual 4.3.1.1	Taburan Sekolah Mengikut Lokasi	146
Jadual 4.3.1.2	Taburan Sekolah Berkesan dan Sekolah Kurang Berkesan	147
Jadual 4.3.2.1	Taburan Guru di Sekolah Berkesan dan di Sekolah Kurang Berkesan	147
Jadual 4.3.4.1	Ringkasan Maklumat Tentang Populasi dan Sampel Sekolah dan Guru	148
Jadual 4.5.1	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Alat Ukur	151
Jadual 5.1.1.1	KMO dan Ujian Bartlett's	155
Jadual 5.1.1.2	Analisis Faktor	156
Jadual 5.1.1.3	Matriks Jadual Terputar	158
Jadual 5.1.1.4.	Analisis Faktor Item-Item Alat ukur Kepemimpinan Pengajaran	159
Jadual 5.1.2.1.1	KMO dan Ujian Bartlett's	160
Jadual 5.1.2.1.2	Analisis Faktor	161
Jadual 5.1.2.1.3	Matriks Jadual Terputar	162
Jadual 5.1.2.1.4	Subskala dan Item-Item Komitmen Kerja	163
Jadual 5.1.2.2.1.	KMO dan Ujian Bartlett's Alat Ukur Kepuasan Kerja	163
Jadual 5.1.2.2.2	Analisis factor	163

Jadual 5.1.2.2.3	Matriks Jadual Terputar	164
Jadual 5.1.2.2.4	Subskala dan Item-Item Kepuasan Kerja	165
Jadual 5.2.1	Analisis Ujian Kebolehpercayaan	166
Jadual 5.2.2	Koefisien Kebolehpercayaan Alat Ukur Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru	166
Jadual 5.3.1	Keputusan Ujian – t : Perbezaan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	167
Jadual 5.3.2	Keputusan Ujian – t : Perbezaan Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	167
Jadual 5.3.3	Jadual Markat Persepsi Purata	168
Jadual 5.4.1	Keputusan Ujian – t Bagi Perbezaan Komitmen Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	172
Jadual 5.4.2	Keputusan Ujian – t Bagi Perbezaan Subskala Komitmen Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	172
Jadual 5.4.3	Jadual Markat Persepsi Purata	173
Jadual 5.5.1	Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	175
Jadual 5.5.2	Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Subskla Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	176
Jadual 5.6.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Berkesan	178
Jadual 5.6.2	Interpretasi Mengikut Saiz Pekali Korelasi	178
Jadual 5.7.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Subskla Komitmen Kerja Guru di Sekolah Berkesan	179

Jadual 5.8.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	179
Jadual 5.9.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	180
Jadual 5.10.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Berkesan	181
Jadual 5.11.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Subskala Komitmen Kerja Guru di Sekolah Berkesan	171
Jadual 5.12.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	182
Jadual 5.13.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	183
Jadual 5.14.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Komitmen Kerja dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	184
Jadual 5.15.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Komitmen Kerja Guru dengan Subskala Kepuasan kerja Guru di Sekolah Berkesan	184
Jadual 5.16.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	185
Jadual 5.17.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	185
Jadual 5.18.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	186
Jadual 5.19.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	186

Jadual 5.20.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	187
Jadual 5.21.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	187
Jadual 5.22.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kurang Berkesan	188
Jadual 5.23.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	189
Jadual 5.24.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Subskala Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	189
Jadual 5.25.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	190
Jadual 5.26.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Komitmen Kerja Dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	191
Jadual 5.27.1	Keputusan Ujian Korelasi Antara Subskala Komitmen Kerja Guru dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	191
Jadual 5.28.1	Perbandingan Hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Komitmen Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	192
Jadual 5.28.2	Perbandingan Hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Subskala Komitmen Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	192
Jadual 5.29.1	Perbandingan Hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	193

Jadual 5.30.1	Perbandingan Hubungan Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	194
Jadual 5.31.1	Perbandingan Hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Dengan Subskala Komitmen Kerja Guru (Kebanggaan) Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	195
Jadual 5.31.2	Perbandingan Hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Subskala Komitmen Kerja Guru (Penglibatan) Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	196
Jadual 5.32.1	Perbandingan Hubungan Subskala Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan	197
Jadual 5.33.1	Perbandingan Hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru (Kesesuian) Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	198
Jadual 5.33.2	Perbandingan Hubungan Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran dengan Subskala Kepuasan Kerja Guru (Ketekalan) Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	199
Jadual 5.34.1	Perbandingan Hubungan Komitmen dengan Kepuasan Kerja Guru Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan	200
Jadual 5.35.1	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Komitmen Kerja Guru di Sekolah Berkesan	201
Jadual 5.35.2	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Komitmen Kerja Guru (Kebanggaan) di Sekolah Berkesan	202
Jadual 5.35.3	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Komitmen Kerja Guru (Penglibatan) di Sekolah Berkesan	203
Jadual 5.36.1	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Berkesan	204

Jadual 5.36.2	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Kepuasan Kerja Guru (Kesesuaian) di Sekolah Berkesan	205
Jadual 5.36.3	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Kepuasan Kerja Guru (Ketekalan) di Sekolah Berkesan	206
Jadual 5.37.1	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Komitmen Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	206
Jadual 5.37.2	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Komitmen Kerja Guru (Kebanggaan) di Sekolah Kurang Berkesan	207
Jadual 5.37.3	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Komitmen Kerja Guru (Penglibatan) di Sekolah Kurang Berkesan	208
Jadual 5.38.1	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kurang Berkesan	208
Jadual 5.38.2	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Kepuasan Kerja Guru (Kesesuaian) di Sekolah Kurang Berkesan	209
Jadual 5.38.3	Keputusan Ujian Regresi Berganda untuk Subskala Kepuasan kerja Guru (Ketekalan) di Sekolah Kurang Berkesan	210
Jadual 5.39.1	Rumusan Hasil Keputusan Ujian Regresi Berganda Untuk Mengesan Komitmen, Subskala Komitmen, Kepuasan Kerja dan Subskala Kepuasan Kerja	211

SENARAI RAJAH

	HALAMAN
Rajah 2.5.7.1 Kerangka Konseptual Kajian Hallinger, Bickman & Davis, 1996, Bertajuk Kesan Kepemimpinan Pemimpin Utama Terhadap Pencapaian Pelajar	82
Rajah 3.2.1 Konsep Tekanan Akademik	121
Rajah 3.2.2 Hubungan Tingkah Laku Guru Besar Dengan Pembelajaran Pelajar Melalui Dua Hubungan Mekanisme	122
Rajah 3.2.3 Kerangka Teori Mengenai Hubungan Guru Besar Dengan Hasil Pelajar	125
Rajah 3.3.1 Kerangka Konseptual Kajian	132
Rajah 4.1.1 Reka Bentuk Kajian Perbandingan	135
Rajah 4.1.2 Reka Bentuk Kajian “Ex Post Facto”	135

ABSTRAK

Perkembangan mutakhir dalam dunia pendidikan dan kesedaran masyarakat terhadap peranan sekolah untuk melahirkan pelajar yang cemerlang akademik dan sahsiah telah menyebabkan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dan keberkesanan sekolah menjadi dua fokus utama kajian pada masa kini. Sehubungan dengan perkembangan ini, pertama, kajian ini bertujuan untuk mengkaji perbezaan pelaksanaan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. Kedua, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sejauh mana kepemimpinan pengajaran guru besar berperanan mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dan di sekolah kurang berkesan. Ketiga untuk mengenalpasti kombinasi subskala kepemimpinan pengajaran guru besar sebagai peramal untuk komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dan di sekolah kurang berkesan. Guru-guru bertindak balas terhadap 59 soalan dalam soal selidik kepemimpinan pengajaran guru besar, 17 soalan dalam soal selidik komitmen kerja guru dan 16 soalan dalam soal selidik kepuasan kerja guru. Data-data yang digunakan dalam analisis dan tafsiran dikumpulkan daripada 800 orang guru daripada 78 buah sekolah luar bandar di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Teknik pengiraan statistik Ujian – t digunakan bagi menentukan sama ada terdapat perbezaan pelaksanaan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru. Teknik analisis Pekali Korelasi Hasil Darab Momen Pearson digunakan bagi menentukan kekuatan dan kesignifikan hubungan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen dan kepuasan kerja guru. Analisis Regresi Berganda pula digunakan bagi menentukan peramal untuk komitmen dan kepuasan kerja guru. Keputusan daripada kajian ini menunjukkan bahawa pertama, terdapat perbezaan yang signifikan

pelaksanaan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar, komitmen kerja guru dan kepuasan kerja antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. Kedua, terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan. Ketiga, subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar yang menjadi penentu utama komitmen kerja guru di sekolah berkesan ialah ganjaran untuk murid. Keempat, kajian ini juga mendapati bahawa komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan adalah tinggi.

**PRINCIPALS' INSTRUCTIONAL LEADERSHIP, TEACHERS'
COMMITMENT AND JOB SATISFACTION : A COMPARATIVE AND
CORRELATIVE STUDY BETWEEN EFFECTIVE AND LESS EFFECTIVE
SCHOOLS**

ABSTRACT

Recent developments in the world of education and awareness of societies toward the critical role of schools in producing students who are academically and morally excellent have resulted in the school principals leadership and school effectiveness being the focus of a number of studies today. Therefore, with these developments, the purpose of this study was to survey the differences of principals' instructional leadership behaviour, teachers' job commitment and teachers' job satisfaction between effective and less effective rural primary schools in Kedah, Perlis and Penang and to determine the relationship between principals' instructional behaviour with teachers' commitment and job satisfaction. Each teacher responded to 59 questions from Principals' Instructional Leadership Questionnaire, 17 questions from Teachers' Job Commitment Questionnaire and 16 questions from teachers' Job Satisfaction Questionnaire which were used to collect data. The usable data were collected from 78 rural elementary school principals and 800 teachers. T-test technique was used to determine the differentials in principals' instructional leadership behavior, teachers' commitment and teachers' job satisfaction. Correlation Coefficient technique was used to determine the strength of relationship between principals' leadership behaviour with teachers' commitment and job satisfaction. Multiple Regression analysis is also used to determine which subscale of principals' instructional leadership behaviour is the most significant influence on teachers' commitment and teachers' job satisfaction. The result of this study shows that there are significant differences in principals' instructional

leadership behaviour, teachers' job commitment and teachers' job satisfaction between effective and less effective schools. Secondly, it was found that there is significant correlation between principals' instructional leadership behaviour with teachers' job commitment and teachers' job satisfaction in effective schools. Multiple Regression analysis found that principals' instructional leadership subscale behaviour that significantly influences teacher commitment in effective schools is "reward to students". This study also shows that teachers' job commitment and job satisfaction in effective school are high.

Bab Satu

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Bekas Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia Dato' Abdul Shukur bin Abdullah (1998:1) telah menyatakan bahawa semua pengetua sekolah dan guru kini perlu mengatur strategi masing-masing untuk menjadikan sekolah mereka, sekolah berkesan; dengan harapan dapat melahirkan para pelajar yang berkualiti iaitu para pelajar yang mempunyai kecemerlangan akademik dan sahsiah yang unggul.

Sekarang ramai orang bercakap tentang sekolah berkesan. Para ibu bapa mahukan anak-anak mereka mendapat pendidikan di sekolah berkesan dengan harapan di sekolah-sekolah begini, kecemerlangan akademik anak-anak mereka terjamin. Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia juga menekankan dan memberi penghargaan kepada sekolah-sekolah yang berkesan dengan gelaran Sekolah Harapan Negara.

Sekolah merupakan sebuah institusi secara formal yang berperanan besar ke arah pembangunan insan, masyarakat dan negara. Dalam erti kata lain, sekolah mempunyai pengaruh yang amat kuat dalam membentuk masyarakat ke arah kemajuan (Laporan Jawatankuasa Kabinet, 1974). Untuk tujuan itu, sesebuah sekolah mestilah mempunyai ciri-ciri positif dalam memainkan peranan ke arah penggerak generasi pelajar kepada kemajuan dan kecemerlangan.

Cabaran utama dan kritikal yang dihadapi oleh sistem pendidikan kini ialah menyediakan perkhidmatan pendidikan yang cemerlang dan berkualiti untuk menghasilkan generasi cemerlang sejajar dengan kehendak dan aspirasi pembangunan negara. Untuk menangani cabaran ini, sekolah perlu beroperasi dengan berkesan. Sekolah berkesan ialah sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul

dalam semua bidang yang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan dan yang lebih penting ialah kepemimpinan. Sekolah tidak akan jadi berkesan sekiranya pengetua tidak berkemampuan untuk menggerak budaya cemerlang di dalam organisasi yang diterajuinya (Abdul Shukur, 1998).

Beberapa kajian tokoh-tokoh pendidik dan pengurusan seperti Drucker (1969), Halpin (1966), Sergiovanni (1987), Edmonds (1979), Ubben dan Huges (1987), Levin dan Lockheed (1993), Mortimore (1995), Cheng (1996), Scheerens dan Bosker (1997) telah menunjukkan bahawa pemimpin telah memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sesebuah organisasi seperti sekolah. Gray (1990) menyatakan bahawa tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah berkesan diterajui oleh kepemimpinan yang lemah. Malah pada pendapat Wan Mohd Zahid (1993), Abdul Shukur (1995, 1996, 1998) dan Hassan (2000) bahawa sekolah yang kurang berjaya boleh bertukar menjadi berjaya sekiranya mempunyai kepemimpinan yang berkualiti.

Ciri-ciri organisasi sekolah berkesan mempunyai hubungan yang rapat dengan ciri-ciri pemimpin berkesan. Jika memperkatakan tentang sekolah berkesan ia akan mencerminkan keberkesanan peranan dan fungsi pemimpin sekolah dan sebaliknya jika memperkatakan tentang pemimpin berkesan ia mencerminkan keadaan atau ciri-ciri sekolah berkesan yang dimaksudkan.

Dalam usaha untuk mencapai keberkesanan di sekolah rendah, kepemimpinan pengetua sering dilihat sebagai faktor utama. Di Amerika Syarikat, banyak cadangan telah dikemukakan melalui laporan-laporan seperti "A Nation At Risk, 1983 ", "Action For Excellence, 1983 ", " Better Education For Michigan Citizen: A Blue Print For Action, 1984 ", " Leader For America's Schools, 1987 ", semua laporan menegaskan bahawa betapa pentingnya kepemimpinan pengetua yang berkesan untuk mewujudkan sesebuah sekolah yang berkesan. Manakala dalam sorotan literatur sekolah-sekolah

berkesan, peranan utama pengetua di sekolah-sekolah berkesan ialah memberi kepemimpinan pengajaran kepada para guru dan peranan ini telah dibuktikan membawa kejayaan kepada sekolah-sekolah. Peranan pengetua dalam konteks ini lebih sesuai kepada corak memimpin. Dia berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan menjadi individu yang mencetuskan perubahan-perubahan di peringkat sekolah (Hussain, 1993).

Kajian yang dijalankan oleh Edmonds (1979), Brookover, et al. (1979), Sapore (1983), Rutter, et al. (1979) dan Kroeze (1983) mengatakan bahawa sekolah yang berkesan mempunyai para pengetua yang dapat memahami peranan yang dimainkan dalam program pengajaran di sekolahnya. Mereka bukan sahaja faham, tetapi bercita-cita tinggi dalam melaksanakan tanggungjawab mereka terhadap pencapaian akademik para murid mereka secara keseluruhan. Begitu juga Wildy dan Dimmock (1993) mengatakan bahawa kajian-kajian mengenai kepemimpinan pengetua dalam pengajaran yang dilakukan di kebanyakan negara mendapati bahawa pengetua yang mempunyai kemahiran dalam pemimpin pengajaran boleh membawa perubahan dalam pengajaran guru dan pembelajaran para muridnya.

Selain daripada faktor kepemimpinan pengetua yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan sekolah, ialah faktor pembolehubah proses pada peringkat sekolah. Mengikut Creemer (1991), van der Werf (1997) dan Scheerens (1992), faktor ini ialah amalan atau tingkah laku pengajaran guru di dalam bilik darjah. Peranan guru mewujudkan suasana pembelajaran yang berkesan dalam bilik darjah merupakan cabaran semasa yang semakin meningkat dalam profesion keguruan kini. Ini kerana pada masa sekarang ramai guru yang terpaksa berhadapan dengan masalah disiplin pelajar. Manakala ramai pelajar sekarang ini menghadapi masalah

personaliti atau masalah keluarga dan keadaan ekstrim ini semakin meningkat (Abdul Shukur , 2000).

Kemampuan para guru berhadapan dan mengawal keadaan ekstrim yang berlaku dalam bilik darjah dan di sekolah memerlukan guru-guru yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kerja dan sekolah. Dengan mempunyai komitmen tersebut mereka menunjukkan kesungguhan dalam penglibatan terhadap permasalahan yang berlaku di bilik darjah dan di sekolah. Mengikut Kajian awal oleh Sergiovanni (1976), cadangan Pollard (1990) dan McGaw et al. (1992) komitmen guru-guru terhadap kerja dan terhadap kebajikan murid-murid merupakan satu aspek penting sekolah berkesan. Pada kebiasaannya komitmen guru terhadap kerja merupakan hasil daripada keseronokan dan kepuasan kerja di kalangan mereka. Para guru tidak mempunyai komitmen terhadap kerja sekiranya mereka tidak mendapat kepuasan kerja di sekolah masing-masing. Kepuasan kerja selalunya dikaitkan dengan pembolehubah suasana persekitaran di tempat kerja seperti hubungan antara rakan sejawat, hubungan antara kepimpinan sekolah serta ganjaran yang diperolehi hasil daripada tugas yang dijalankan (Borg dan Riding, 1991; Kushman, 1992; Lam et al, 1995).

Harapan dan strategi untuk mewujudkan sekolah berkesan agar dapat melahirkan para pelajar yang berkualiti merupakan satu usaha yang memerlukan pendekatan yang bersepadu yang menggabungkan antara pembangunan pemimpin pengajaran pengetua dan mengembalikan semula ke tahap maksimum peranan utama guru iaitu mengajar di bilik darjah secara berkesan agar proses pembelajaran berlaku secara optimum. Selain itu, pembangunan insan diri para guru iaitu komitmen kerja perlu dipertingkatkan. Elemen-elemen yang boleh memberi kepuasan kerja guru juga perlu diwujudkan di sekolah-sekolah.

Dengan adanya kesepaduan antara pemimpin pengajaran pengetua, amalan pengajaran guru yang berkesan, komitmen dan kepuasan kerja di kalangan para guru, maka harapan untuk menjadikan sesebuah sekolah, sekolah berkesan akan menjadi kenyataan.

1.2 Pernyataan Masalah

Matlamat pendidikan sekolah pada asalnya adalah untuk menjalankan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Dalam pada itu kepemimpinan sekolah adalah dipertanggungjawabkan untuk mewujudkan serta mengekalkan suasana yang kondusif untuk pembelajaran. Sehubungan dengan itu, para pendidik di seluruh dunia telah mencuba beberapa program untuk meningkatkan lagi proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka meneliti kepemimpinan pada peringkat sekolah kerana mereka percaya bahawa sifat organisasi sekolah sekarang merupakan halangan kepada peningkatan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, dan mereka percaya bahawa proses pengajaran dan pembelajaran boleh diperbaiki dengan bantuan para pemimpin di sekolah (Ramaiah, 1992).

Pengetua merupakan pemimpin sekolah yang penting yang boleh mempengaruhi keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah sekiranya mereka berfungsi sebagai kepemimpinan pengajaran dan pengurus. Namun oleh sebab sifat organisasi sekolah hari ini yang semakin kompleks, pengetua biasanya terperangkap dengan kerja-kerja biasa dan rutin seperti melayan tetamu, membaca dan menjawab surat. Kerja-kerja ke arah mempertingkatkan proses pengajaran dan pembelajaran hampir tidak termasuk dalam jadual kerja mereka (Mohd Hasani, 1995). Abdul Shukur (1996) menyatakan bahawa apa yang berlaku ialah pengetua sekarang lebih tertumpu kepada proses kuasa daripada proses dalaman iaitu ramai yang terlibat dengan tugas-

tugas di luar sekolah. Beliau seterusnya mencadangkan supaya para pengetua dan penggubal polisi perlu jelas dengan arah pengurusan pengetua sekolah supaya wujud keseimbangan antara tugas luaran dan dalaman. Tetapi, bagi beliau, yang lebih penting ialah pengetua perlu memberi tumpuan masa, tenaga dan kuasa terhadap misi utama sekolah iaitu pedagogi. Ini bermaksud para pengetua berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran.

Tidak semua sekolah mempunyai kepemimpinan pengajaran pada pengetua yang berkesan. Kebanyakan mereka berfungsi sebagai pentadbir. Kurangnya peranan serta fungsi kepemimpinan pengajaran daripada pengetua merupakan masalah utama yang dihadapi oleh kebanyakan sekolah dalam jangka masa yang panjang (Ramaiah, 1992). Kepemimpinan pengajaran pengetua adalah sangat penting kerana kepemimpinan bercorak ini dapat menghasilkan pengajaran dan pembelajaran berkesan di kalangan guru dan pelajar yang dapat menghasilkan prestasi akademik yang cemerlang (Weber, 1971; Brookover, et al. 1979; Hallinger dan Murphy 1985; Wiebes, 1991; Hallinger dan Heck, 1996; Johnson, et al. 2000). Ini bermaksud bahawa pengetua berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran dapat mempengaruhi para guru mengamalkan pengajaran berkesan di bilik darjah. Hanya dengan pengajaran yang berkesan di bilik darjah pembelajaran di kalangan para pelajar akan berlaku secara berkesan (Abdul Shukur, 2000; Rowe, et al.1995 dan van der Werf, 1997). Oleh itu pertalian antara kepemimpinan pengajaran pengetua dan amalan pengajaran guru yang berkesan di bilik darjah adalah sangat kuat dan natijahnya akan mempengaruhi pencapaian akademik para pelajar.

Kecemerlangan dalam pencapaian akademik para pelajar dalam peperiksaan awam merupakan kriteria utama untuk menentukan keberkesanan sesebuah sekolah di negara ini (Rahimah, et al. 1999). Sekolah berkesan ialah sekolah yang dapat memberi

kesan dan pengaruh dalam mempertingkatkan pencapaian akademik para pelajar. Pencapaian ini merupakan hasil daripada amalan pengajaran guru yang berkesan di bilik darjah. Hasil kajian Hellinger dan Heck (1996) mendapati bahawa hubungan antara pencapaian akademik para pelajar dengan kepemimpinan pengetua adalah secara tidak langsung; iaitu melalui faktor pengantara atau pencelah di peringkat sekolah iaitu para guru.

Permasalahan yang timbul sekarang ialah mengapakah pencapaian akademik para pelajar dalam peperiksaan awam iaitu Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) di sekolah-sekolah rendah luar bandar berbeza antara satu dengan yang lain. Ini bermaksud ada sekolah-sekolah rendah kebangsaan di luar bandar yang mendapat keputusan sama atau melebihi purata negara dan sebaliknya ada sekolah-sekolah rendah kebangsaan yang mendapat keputusan yang lebih rendah daripada purata negara. Mengapakah keadaan begini boleh berlaku, sedangkan semua sekolah mempunyai kurikulum dan guru-guru yang mempunyai latihan yang sama?. Adakah antara faktornya yang menyebabkan perbezaan tersebut ialah kepemimpinan pengetua sekolah ataupun faktor guru-guru di sekolah?.

1.3 Tujuan Penyelidikan

Tujuan utama penyelidikan ini ialah untuk menjelaskan sejauhmanakah tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar mempengaruhi perbezaan pencapaian dalam peperiksaan awam di sekolah-sekolah rendah berkesan dan di sekolah-sekolah rendah kurang berkesan di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Sekolah-sekolah berkesan dalam kajian ini ialah sekolah-sekolah yang memperolehi keputusan Ujian Penilaian Sekolah Rendah sama atau melebihi purata keputusan negara selama tiga tahun berturut-turut. Manakala sekolah-sekolah kurang berkesan ialah sekolah yang

memperolehi keputusan Ujian Penilaian Sekolah Rendah kurang daripada purata negara selama tiga tahun berturut-turut.

Penyelidikan ini juga bertujuan mengkaji perbezaan tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua, komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah berkesan dan di sekolah-sekolah kurang berkesan di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Memandangkan aspek kepemimpinan pengajaran menjadi fokus utama kepada kajian ini maka kajian ini juga bertujuan mengenalpasti sejauhmana kepemimpinan pengajaran pengetua berperanan mempengaruhi komitmen kerja dan kepuasan kerja guru .

Secara spesifik tujuan penyelidikan ini adalah untuk:

1. Memperbandingkan perbezaan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.
2. Memperbandingkan perbezaan antara komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dengan komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah kurang berkesan.
3. Mencari hubungan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen dan kepuasan kerja guru.
4. Mengkaji perbezaan dalam hubungan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.
5. Mengenal pasti kombinasi subskala kepemimpinan pengajaran guru besar sebagai peramal untuk komitmen dan kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dan di sekolah kurang berkesan

1.4 Persoalan Penelitian

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian yang telah dinyatakan soal-soal penelitian adalah seperti berikut:

1. Adakah terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar sekolah berkesan berbanding guru besar sekolah kurang berkesan?.
2. Adakah terdapat perbedaan yang signifikan antara komitmen kerja guru dan kepuasan kerja guru antara sekolah berkesan berbanding dengan sekolah kurang berkesan?.
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan (i) komitmen kerja guru dan (ii) kepuasan kerja guru di sekolah berkesan?.
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan (i) komitmen kerja guru dan (ii) kepuasan kerja guru di sekolah kurang berkesan dan di sekolah kurang berkesan?.
5. Apakah kombinasi subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar sebagai peramal utama untuk mengesan (i) komitmen kerja guru dan (ii) kepuasan kerja guru di sekolah berkesan dan di sekolah kurang berkesan?.

1.5 Hipotesis-Hipotesis Kajian

Hipotesis didefinisikan sebagai sesuatu jangkaan tentang peristiwa berdasarkan kesimpulan yang bersifat umum tentang anggapan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah (Tuckman, 1972:25). Bagi Hopkins (1976:140), hipotesis berguna dalam sesuatu kajian yang berbentuk deskriptif. Terdapat tiga jenis hipotesis iaitu hipotesis penyelidikan atau hipotesis berarah, hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

Bentuk hipotesis yang dibentuk dalam kajian ini ialah berbentuk berarah kerana hipotesis ini membuat ramalan atau jangkaan terhadap penemuan penyelidikan.

Hipotesis-hipotesis yang dibentuk ialah:

1. Tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar di sekolah kurang berkesan.
2. Subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar iaitu visi di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada di sekolah kurang berkesan.
3. Subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar iaitu galakkan di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada di sekolah kurang berkesan.
4. Subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar iaitu insentif di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada di sekolah kurang berkesan.
5. Subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar iaitu kelihatan di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada di sekolah kurang berkesan.
6. Subskala tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar iaitu pemantauan di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada di sekolah kurang berkesan.
7. Komitmen kerja guru di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada komitmen kerja guru di sekolah kurang berkesan.
8. Subskala komitmen kerja guru iaitu penglibatan guru di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada di sekolah kurang berkesan.
9. Subskala komitmen kerja guru iaitu kebanggaan di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada di sekolah kurang berkesan.
10. Kepuasan kerja guru di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada kepuasan kerja guru di sekolah kurang berkesan.

11. Subskala kepuasan kerja guru iaitu kesesuaian di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada di sekolah berkesan.

12. Subskala kepuasan kerja guru iaitu ketekalan di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada di sekolah berkesan.

1.6 Kepentingan Kajian

Pengetua dan guru besar perlu memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja guru ke arah mewujudkan sekolah yang berkesan. Mengambil kira kepentingan peranan ini kepemimpinan pengajaran pengetua perlulah berperanan secara berkesan.

Peranan kepemimpinan pengajaran pengetua dan guru besar seperti mengajar, menyelia pengajaran-pengajaran dan mengadakan program perkembangan staf tidak begitu diambil berat oleh pengetua dan guru besar walaupun jelas dinyatakan dalam huraian tugas mereka. Mereka lebih memberi tumpuan kepada peranan sebagai pemimpin pentadbiran. Mengikut Shahril (2000) peranan sebagai pemimpin pentadbiran semata-mata sudah tidak lagi sesuai untuk mencapai matlamat pendidikan semasa serta menangani cabaran dan harapan pada masa hadapan.

Mengikut Shahril (2000) lagi, Jika situasi ini berlaku matlamat untuk mewujudkan sekolah berkesan tidak akan menjadi kenyataan kerana kebanyakan penulis dalam bidang pendidikan turut mengakui bahawa sebahagian besar pengetua yang berjaya mewujudkan sekolah berkesan berperanan sebagai pemimpin pengajaran.

Kajian ini bertujuan mengenal pasti fungsi tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Hasil kajian ini dapat memperlihatkan sejauh mana wujudnya perhubungan secara tidak langsung

antara kepemimpinan pengajaran pengetua dan guru besar dengan pencapaian akademik para pelajar. Perhubungan secara tidak langsung ini adalah melalui para guru. Seterusnya, tanggapan daripada guru-guru tentang fungsi tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar yang khusus dapat memberi sumbangan ke arah pembangunan sekolah serta memajukan keberkesanan amalan pengajaran guru-guru.

Dapatan kajian ini juga boleh dimanfaatkan oleh pengetua dan guru besar bagi meninjau, mengkaji serta menilai kelemahan dan kekuatan mereka dalam melaksanakan kepemimpinan pengajaran di sekolah masing-masing.

Melalui kajian ini, pengetua dan guru besar di sekolah tidak berkesan dapat mengkaji dan menilai kepemimpinan pengajaran mereka kerana peningkatan atau kemerosotan pelajar di sekolah tidak berlaku secara kebetulan sahaja.

Dapatan penyelidikan ini diharap dapat menambah pengetahuan pengetua dan guru besar berhubung dengan kepemimpinan terutama yang berkaitan dengan amalan pengajaran, komitmen dan kepuasan kerja guru.

Diharapkan juga kajian ini akan menjadi asas untuk kajian selanjutnya mengenai sekolah berkesan terutama di kalangan pensyarah, pelajar-pelajar lepasan siswazah dan pegawai-pegawai di Kementerian Pendidikan Malaysia. Begitu juga kajian mengenai tingkah laku kepemimpinan pengajaran pengetua, amalan pengajaran guru yang berkesan dan faktor-faktor penentu lain mengenai keberkesanan sekolah di Malaysia. Dengan adanya kajian-kajian ini nanti sekolah-sekolah yang tidak berkesan akan dapat dikenal pasti masalah-masalahnya supaya dapat dijadikan sekolah yang berkesan.

1.7 Konsep Kepemimpinan

Terdapat banyak definisi berkenaan dengan kepemimpinan. Sorotan kajian mendapati lebih daripada lima ribu artikel dan buku-buku dalam topik kepemimpinan ini (Bass, 1981). Antaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Tead (1953), Stogdill (1974), Hemphill (1955), Lipham (1964), Cummings (1971), Greenfield (1992), Robbins (1993) dan Ogawa dan Bossert (1995). Di kalangan para sarjana tempatan pula adalah seperti Robiah (1988), Wan Mohd Zahid (1993) dan Zaidatol Akmaliah (1993).

Menurut Tead (1953) kepemimpinan merupakan satu proses menolong dan membimbing kumpulan mencapai matlamat yang bertepatan dan bersesuaian dengan hasrat kumpulan itu. Menurut Lipham dan Hoeh (1974) kepemimpinan merupakan satu usaha melalui penggunaan prosedur-prosedur dan struktur-struktur tertentu ke arah penyempurnaan objektif dan matlamat organisasi. Seterusnya beliau menyatakan bahawa dalam usaha untuk menjadi pemimpin, terdapat tiga faktor yang perlu ada iaitu wujudnya satu kumpulan yang mempunyai dua orang atau lebih ahli kumpulan yang mempunyai matlamat dan tujuan yang sama dan ahli kumpulan mestilah mempunyai tanggungjawab yang berlainan. Sekiranya salah satu daripada faktor di atas tidak ada maka kepemimpinan tidak wujud.

Morpet et al. (1974) pula mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh ke atas tindakan, kekuatan dan kepercayaan dan perasaan seseorang dalam satu sistem sosial oleh seseorang pelaku lain, dengan kerelaan dan kerjasama pelaku yang dipengaruhi itu. Cumming (1971), Stogdill (1955), Hersey dan Blanchard (1977), dan Robbins (1993) sependapat bahawa kepemimpinan bermaksud satu proses di mana seseorang atau kumpulan secara sengaja atau langsung mempengaruhi orang lain di dalam perkembangan dan pencapaian matlamat kumpulan atau organisasi. Dalam hal

ini Greenfield (1992) telah memberi definisi kepemimpinan yang lebih terperinci. Menurut beliau kepemimpinan ialah satu proses atau usaha yang bertujuan untuk mengenal pasti dan menyelesaikan masalah yang menghalang kebolehan sesuatu kumpulan pekerja dan organisasi supaya matlamat-matlamat organisasi dapat dicapai dengan berkesan dan cekap. Beliau menambah asas kuasa seseorang pemimpin terletak kepada kebolehan pemimpin itu mempengaruhi orang lain untuk melakukan dan melaksanakan sesuatu dan kepemimpinan bertujuan untuk perubahan, memperbaiki serta memajukan sesebuah organisasi tertentu.

Mengikut Nanus (1992), kepemimpinan ialah enjin yang lebih bertenaga memandu sesebuah organisasi ke arah kecemerlangan dan kejayaan jangka panjang yang lebih menarik. Manakala mengikut Ogawa dan Bossert (1995) kepemimpinan berfungsi untuk mencapai kejayaan organisasi dengan mempengaruhi minda dan gelagat orang yang berada di dalam organisasi tersebut.

Sementara itu para sarjana tempatan, Abdullah dan Ainon (1997), menyatakan bahawa kepemimpinan ialah sejenis tingkah laku bertujuan untuk mempengaruhi orang lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh orang yang memimpin. Para pemimpin ialah orang yang mempunyai keupayaan menolong orang lain supaya patuh dengan secara rela hati, iaitu tanpa tekanan dan paksaan. Menurut Robiah (1988), kepemimpinan ialah mengenai usaha untuk membimbing tenaga di dalam sesuatu kumpulan. Ia berfungsi sebagai asas tindakan di kalangan anggota-anggota membimbing kegiatan mereka dan mempengaruhinya bagi memenuhi matlamat tertentu. Wan Mohd Zahid (1993), menyatakan bahawa kepemimpinan adalah kebolehan untuk mendorong manusia berusaha dengan penuh keghairahan bagi mencapai matlamat yang telah dikenal pasti.

Zaidatol Akmaliah (1993), berpendapat bahawa kepemimpinan merupakan satu proses mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang dikehendaki.

Sebagai rumusan daripada definisi-definisi di atas, kepemimpinan ialah kemampuan mempengaruhi minda dan gelagat anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui struktur dan prosedur baru. Pada kebiasaannya seseorang pemimpin menggunakan hanya teknik pengaruh yang tidak ada unsur paksa. Penggunaan pengaruh tanpa unsur paksaan ini membawa kepada hubungan yang positif di antara pemimpin dan pengikut. Ini bermakna bahawa subordinat menerima pengaruh daripada pemimpin kerana mereka menghormati, menyukai atau mengagungi pemimpin tersebut.

Didapati bahawa definisi-definisi serta rumusan di atas memperkatakan definisi dalam bidang pengurusan atau pentadbiran organisasi. Oleh sebab sekolah adalah organisasi, maka definisi-definisi tersebut adalah sesuai digunakan dalam menjelaskan konsep kepemimpin sekolah.

Campbell, et al. (1983) mengatakan bahawa pemimpin sekolah juga boleh didefinisikan sebagai satu proses bagi seseorang pengetua mendapatkan kerjasama daripada kakitangan ke arah penyempurnaan matlamat tertentu.

Sergiovanni (1984: 1- 4) memberi definisi pemimpin pendidikan sebagai:

“ Pemimpin pendidikan adalah berkaitan dengan perkembangan dan kebolehan memajukan program-program pendidikan. Ini termasuklah kebolehan mentafsir kurikulum dan menentukan objektif pengajaran, kepelbagaian kaedah mengajar, menentukan pengurusan bilik darjah, menyediakan iklim pembelajaran, mengadakan inovasi pengajaran, kebolehan mempengaruhi dan mengkodinasi guru-guru dan pelajar-pelajar bagi mencapai matlamat pendidikan sekolah. ”

Oleh itu berdasarkan definisi-definisi yang diberikan di atas konsep pemimpin atau pemimpin pendidikan yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah proses menolong atau mengarah kumpulan untuk mencapai matlamat dan objektif khasnya sekolah. Ia juga merupakan aktiviti, inisiatif atau prosedur untuk menyelesaikan

masalah kumpulan dan ahlinya. Seseorang pemimpin yang mempunyai status dan kedudukan rasmi mesti mempunyai minat dan hasrat untuk memimpin kumpulannya. Begitu juga pengetua sebagai pemimpin sekolah mesti mempunyai minat, visi dan matlamat bagi memimpin guru-guru untuk mencapai matlamat sekolah dan negara.

1.8 Konsep Kepemimpinan Pengajaran

Kepemimpinan pengajaran merupakan satu idea atau gambaran dalam fikiran yang telah dipertanggungjawab terhadap kejayaan sekolah-sekolah sepanjang tahun 1980 an dan awal tahun 1990 an (Leihwood, Kenneth A , 1992). Begitu juga isu kepemimpinan pengajaran telah menjadi agenda utama bagi para pengetua di sekolah-sekolah yang berkesan. Drake dan Roe (1986) menganggap kepemimpinan pengajaran sebagai tugas utama pengetua sekolah. Menurutnya lagi dengan berperanan sebagai kepemimpinan pengajaran mereka dapat meningkat dan memajukan pembelajaran para pelajar. Bagi Harris (1977) pula, kepemimpinan pengajaran dikaitkan dengan pelaksanaan program inovasi oleh pengetua di sekolah.

Avi-Itzhak dan Peretz (1987) telah mendefinisikan konsep kepemimpinan pengajaran pengetua sebagai pencetus dan pelaksana inovasi kurikulum. Bevoise (1984) menggambarkan kepemimpinan pengajaran sebagai tindakan-tindakan yang diambil oleh pengetua, atau menugaskan kepada kakitangannya bermatlamatkan untuk memajukan pembelajaran pelajar. Rallis dan Highsmith (1986) telah menyatakan bahawa kepemimpinan pengajaran ialah kepemimpinan yang berwawasan dan berdaya maju. Mereka telah mengariskan fungsi kepemimpinan pengajaran sebagai:

- (i) model yang berperanan bagi menjana visi dan idea kepada tindakan
- (ii) pemimpin yang merangsang guru-gurunya untuk mencapai kecemerlangan

- (iii) pemimpin yang membantu guru-guru menjadi pembuat keputusan yang bijak (mengenal pasti dan menyelesaikan masalah) dan memberi tunjuk ajar dalam hal-hal pengajaran.
- (iv) menggunakan sumber dan mengenal pasti sumber yang ada dan menggunakannya dengan secara efektif.
- (v) meningkatkan iklim sekolah dan mengekalkan kemudahan serta memajukan proses pengajaran, dan
- (vi) memeta dan mewujudkan struktur organisasi dan mekanisme untuk memajukan pengajaran di kalangan guru.

Smith dan Andrew (1989) mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai beberapa tugas bersepadu seperti penyeliaan pengajaran di bilik darjah, perkembangan staf dan perkembangan kurikulum. Glickman (1985) dan Pajak (1993) secara ringkas menerangkan konsep dan tanggungjawab kepemimpinan pengajaran seperti di bawah.

Glickman (1985) menyenaraikan lima tugas utama kepemimpinan pengajaran iaitu pembantu terus kepada para guru, menggerakkan kumpulan, perkembangan staf, perkembangan kurikulum, dan kajian tindakan. Beliau mencatatkan bahawa tugas-tugas ini merupakan kesepaduan yang menyatukan keperluan guru dengan matlamat sekolah. Mengikut Pajak (1989) amalan umum kepemimpinan pengajaran ialah memperkukuhkan secara khusus penentuan perlakuan dan kemahiran para guru, membuka ruang dialog berkenaan masalah-masalah yang berlaku semasa pengajaran di bilik darjah, perkembangan kurikulum dan staf dan membantu para guru membina pengetahuan profesional dan kemahiran-kemahiran pedagogi.

Begitu juga konsep kepemimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Schon (1988) yang menekankan kepada pemerhatian pengajaran di bilik darjah dan fokus secara khusus kepada bantuan, bimbingan dan menggalakkan pengajaran secara

reflektif. Manakala Reitzug dan Cross (1993) telah membincangkan amalan kepemimpinan pengajaran iaitu menggalakkan guru menyuarakan pendapat tentang kesulitan-kesulitan semasa pengajaran, sebagai fasilitator dalam menyelesaikan kesulitan-kesulitan tersebut dan memberi penghargaan kepada para guru. Bagi Smyth (1997) konsep kepemimpinan pengajaran merupakan kepelbagaian kerjasama dan kajian kritikal berkaitan dengan interaksi di bilik darjah untuk mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran yang berkesan.

Walaupun fakta-fakta kepada pendekatan konseptual kepemimpinan pengajaran sejak 150 tahun adalah menjurus kepada permuafakatan secara tabie (Cogan, et al. 1993), namun amalam kepemimpinan pengajaran adalah terbatas secara primer kepada salah satu daripada amalan penyeliaan, penjagaan dan pertimbangan kepada pengajaran di bilik darjah. (Gordon, 1997).

Pengetua merupakan individu yang paling berpengaruh dan penting bagi memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan di sekolah. Hasil-hasil kajian telah membuktikan bahawa pengetua perlu mengaktifkan diri dalam kepemimpinan pengajaran di sekolah. Kajian oleh Trump dalam Goldhammer (1971) berpendapat bahawa pengetua ialah individu yang paling penting untuk mewujudkan sekolah berkesan. Para pengetua sekolah seharusnya melaksanakan program pembangunan staf, menyelaraskan dan mengelola aktiviti sekolah, penjelasan dan penegasan terhadap pencapaian matlamat, bertanggung jawab terhadap hasilan pelajar, membuat keputusan serta bekerjasama dengan guru-guru supaya matlamat sekolah dapat dicapai (Bossert et al., 1982; Duke, 1982; Bevoise, 1984).

National Association of Secondary School Principal (NASSP) telah menyenaraikan ciri-ciri kepemimpinan pengajaran yang berkesan dalam “Handbook on Effective Instructional Leadership”. Ciri-ciri tersebut adalah seperti berikut:

- (i) berkeyakinan dan menaruh sepenuh kepercayaan serta pengharapan yang tinggi terhadap para guru dan kakitangan sekolah
- (ii) menghabiskan sebahagian besar waktu kerja bersama guru-guru berbincang, membantu dan mendorong mereka bagi memajukan program pembelajaran dan pengajaran
- (iii) berusaha mengesan dan mengenal pasti masalah-masalah dalam proses pengajaran dan pembelajaran, dan
- (iv) terlibat secara langsung bagi memastikan iklim serta budaya sekolah dapat mempengaruhi guru ke arah mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan.

Analisis daripada kajian tentang kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah-sekolah yang menghasilkan pencapaian akademik yang cemerlang membuktikan bahawa pengetua di sekolah tersebut telah menyelaras program pengajaran, menitikberatkan pencapaian akademik pelajar, sentiasa menilai kemajuan pelajar, mewujudkan suasana sekolah yang aman dan tenteram, memeta dan merencanakan strategi program pengajaran, dan memberi sokongan terhadap aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh para guru.

Hakikatnya tidak terdapat satu pun kerangka konsep kepemimpinan pengajaran yang dipersetujui oleh para pengkaji dan penulis dan bidang ini. Walau bagaimanapun mengikut Hallinger, et al. (1983); Murphy et al. (1984); Hallinger dan Murphy, (1985) dan Duke, (1987), terdapat persamaan dan persetujuan antara para pengkaji dan para penulis mengenai fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran iaitu;

- (i) menetapkan misi, matlamat dan dasar sekolah
- (ii) menjelaskan misi, matlamat dan dasar sekolah kepada warga sekolah, ibu bapa dan komuniti setempat,
- (iii) memeta dan merancang objektif pengajaran dan kurikulum

- (iv) penyeliaan, pemantauan, penilaian kurikulum dan program-program pengajaran
- (v) menyelaraskan program-program pengajaran dan aktiviti-aktiviti kurikulum
- (vi) melindungi dan mengawal waktu pengajaran
- (vii) perkembangan/latihan staf bagi memajukan profesionalisme mereka
- (viii) membantu dan menyokong guru
- (ix) mengawal mutu pengajaran
- (x) memastikan iklim sekolah yang positif.

1.9 Definisi Operasional Kajian

1.9.1 Sekolah Rendah Luar Bandar dan Sekolah Rendah Dalam Bandar

Sekolah bantuan penuh kerajaan iaitu sekolah yang mendapat bantuan daripada kerajaan dari segi guru dan perbelanjaan-perbelanjaan sekolah yang lain. Sekolah-sekolah ini juga;

- (a) menyediakan pendidikan rendah secara formal dalam jangka waktu enam tahun kepada kanak-kanak yang berumur di antara enam hingga sebelas tahun
- (b) menggunakan bahasa Melayu sebagai bahasa pengantar rasmi dalam semua mata pelajaran
- (c) mata pelajaran bahasa Inggeris diwajibkan dalam pelajaran di sekolah, dan
- (d) kemudahan bagi pengajaran bahasa ibunda (Cina dan Tamil) boleh diadakan jika ibu bapa daripada 15 orang pelajar membuat permintaan. Dalam kajian ini sekolah rendah dirujuk kepada sekolah rendah kebangsaan dan sekolah kebangsaan sahaja.

Takrifan luar bandar yang diberikan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia mengikut bancian penduduk tahun 1980 ialah semua kawasan yang diwartakan mempunyai

bilangan penduduk kurang daripada 1000 orang. Kawasan-kawasan ini mempunyai kepadatan penduduk yang rendah dan meliputi kawasan yang luas. Petempatan penduduk terdiri daripada perkampungan petani, nelayan, perlombongan, kampung dan pekan.

Sekolah-sekolah rendah dalam bandar mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sekolah-sekolah di luar bandar yang berbeza ialah sekolah-sekolah tersebut lokasinya di bandar-bandar. Bilangan penduduk di bandar melebihi 10,000 orang dan lebih daripada 75 peratus tenaga kerjanya terlibat dalam pekerjaan yang bukan pertanian.

1.9.2 Guru Besar dan Pengetua

Dalam organisasi di sekolah rendah, guru besar ialah ketua eksekutif dan pada masa yang sama beliau ialah pemimpin utama sekolah yang berkenaan. Seseorang yang menjawat jawatan ini dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengetuai sesebuah sekolah rendah dan dipertanggungjawabkan untuk mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah. Dalam kajian ini guru besar merujuk kepada guru besar di sekolah rendah kebangsaan.

Tugas-tugas guru besar dalam pentadbiran mengikut Buku Panduan Pentadbiran Sekolah (1982), yang diterbitkan oleh Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan ialah:-

- i. Menguruskan perkhidmatan dan perjawatan guru dan bukan guru.
- ii. Mengendalikan kewangan dan akaun sekolah.
- iii. Mengurus kegiatan kurikulum dan ko kurikulum.
- iv. Pengurusan jadual waktu sekolah.
- v. Mengurus kemasukan dan pertukaran murid
- vi. Pengerusi lembaga tata tertib sekolah.

- vii. Mengurus perjalanan ujian
- viii. Mengurus aktiviti-aktiviti berbentuk agama Islam.
- x. Bertanggung jawab melaksanakan arahan-arahan yang diberikan oleh Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri.
- xi. Mengkoordinasi aktiviti-aktiviti sekolah dengan pihak luar
- xii. Bertanggung jawab tentang disiplin pelajar.

Mengenai pemimpin guru besar dalam pengajaran didapati peranan utama guru besar ialah menyelia, membuat cerapan, memotivasikan guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, pembimbing iaitu memberi bimbingan dan tunjuk ajar kepada guru-guru di dalam pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas, dan pencapaian matlamat dan misi sekolah (Hussein, 1993)

Pengetua adalah pemimpin utama di sekolah menengah. Tanggung jawab serta kepemimpinan pengajaran mereka adalah sama seperti guru besar di sekolah rendah.

Dalam kajian ini terutama bab satu hingga empat, istilah pengetua digunakan kepada pemimpin utama sekolah menengah dan istilah guru besar digunakan kepada pemimpin utama sekolah rendah. Dalam bab lima dan enam, istilah guru besar digunakan secara meluas kerana fokus kajian ini ialah di sekolah-sekolah rendah.

1.9.3 Sekolah Berkesan

Sekolah yang mempunyai kesan atau pengaruh yang positif terhadap mempertingkatkan pencapaian akademik pelajar. Kecemerlangan akademik ini diukur melalui peperiksaan awam khasnya Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) dengan pencapaian melebihi purata pencapaian negara selama tiga tahun berturut-turut dalam

penguasaan kemahiran asas dalam mata pelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris, Matematik dan Sains.

1.9.4 Sekolah Kurang Berkesan

Sekolah yang kurang memberi kesan atau pengaruh ke atas pencapaian akademik para pelajar. Pencapaian akademik dalam peperiksaan awam UPSR kurang daripada purata negara selama tiga tahun berturut-turut dalam penguasaan kemahiran asas dalam mata pelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris, Matematik dan Sains.

1.9.5 Komitmen Kerja Guru

Pengkaji seperti Mowday, et al. (1982), menegaskan bahawa komitmen kerja guru merupakan satu kesetiaan penerimaan terhadap matlamat dan nilai sesebuah sekolah. Ini bermakna setiap guru perlu mempunyai kesediaan untuk menyumbangkan tenaga bagi pihak sekolah dan penerimaannya untuk kekal sebagai ahli atau pekerja dalam sekolah yang diwakilinya.

1.9.6 Kepuasan Kerja Guru

Merujuk kepada keadaan emosi guru yang megembirakan hasil daripada taksiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Klein dan Kitty (1984) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang positif selepas menilai sesuatu situasi kerja.

1.9.7 Merangka Matlamat Sekolah

Dirujuk kepada peranan pengetua dalam menentukan penumpuan pencapaian matlamat-matlamat tahunan akademik yang dirangka melalui sumber-sumber yang

ada di sekolahnya. Sekolah-sekolah yang berkesan biasanya mempunyai matlamat dan misi yang jelas dan memberi tumpuan terhadap pencapaian akademik pelajar. Tenaga staf dan sumber-sumber lain di sekolah digembelinkan dan dijana bagi mencapai sasaran matlamat yang ditetapkan. Beberapa objektif diselaraskan dengan setiap daripada skopnya mudah dikelolakan dan ini merupakan cara yang terbaik bagi menuju arah hala matlamat.

Dalam merangka matlamat-matlamat sekolah, data pencapaian prestasi pelajar yang lepas dan tanggungjawab para guru perlu diambil kira serta digabungkan untuk menuju ke arah pencapaian matlamat. Pencapaian matlamat yang ditetapkan seharusnya boleh dijelaskan dengan ukuran tertentu, contohnya peningkatan peratusan kelulusan mata pelajaran dalam peperiksaan awam (Brookover, et al. 1978; Clark, 1980; Bossert et al. 1982).

1.9.8 Memperjelaskan Matlamat Sekolah

Fungsi ini berkaitan dengan cara bagaimana pengetua memperjelaskan matlamat sekolah yang penting kepada para guru, ibu bapa dan para pelajar. Pengetua dapat meyakinkan pentingnya matlamat sekolah difahami oleh guru-guru melalui perbincangan dalam mesyuarat yang diadakan sepanjang tahun, khususnya dalam konteks pengajaran dan kurikulum. Wahana komunikasi secara formal atau tidak formal boleh dieksploitasikan oleh pengetua bagi memperjelaskan kepentingan dan tujuan matlamat-matlamat sekolah (Brookover et al., 1978, 1982; Brookover dan Lezotte, 1979; Hallinger dan Murphy, 1987).